

**LA INNOVACION COMO HERRAMIENTA EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA- CASO COTECMAR**

**MARIA DEL MAR BERMUDEZ SANJUAN
YHORLENE GUZMAN ALVAREZ
INVESTIGADORES**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA**

2018

**LA INNOVACION COMO HERRAMIENTA EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA - CASO COTECMAR**

**MARIA DEL MAR BERMUDEZ SANJUAN
YHORLENE GUZMAN ALVAREZ
INVESTIGADORES**

Monografía para optar al título de profesional en Administración de Empresas

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA**

2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, 15 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

A Dios, mi familia y a mi esposo
con todo mi amor.

Maria Del Mar Bermúdez Sanjuan.

A Dios, mi familia, a mí hija y a mi esposo
con todo mi amor.

Yhorlene Guzmán Álvarez.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos primeramente a Dios por ser el guía en el transcurso de la vida, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito las metas propuestas.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental y brindar apoyo incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradecimientos al docente Edgar Blanco quien con su experiencia, conocimiento y motivación oriento esta investigación en todas sus fases.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
<i>Formulación del Problema.....</i>	<i>2</i>
OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
<i>Objetivo General</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>3</i>
JUSTIFICACIÓN.....	4
MARCO DE REFERENCIA.....	5
MARCO METODOLOGICO.....	12
RESULTADOS DEL PROCESO.....	16
CAPITULO I.....	16
CAPITULO II.....	18
CAPITULO III.....	30
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	43
ANEXOS.....	44

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. FUENTES DE INNOVACIÓN. 9

TABLA 2. COMPONENTES DE LA INNOVACIÓN..... 10

TABLA 3. CLASE DE INNOVACIÓN 11

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ESCENARIO CORTO PLAZO.....	20
FIGURA 2. ESCENARIO MEDIANO PLAZO.....	20
FIGURA 3. ESCENARIO LARGO PLAZO.....	20
FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
FIGURA 5. MAPA DE PROCESOS	26
FIGURA 6. MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	29
FIGURA 7. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA PRODUCTOS DE COTECMAR.....	34
FIGURA 8. GENERO.....	36
FIGURA 9. TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA.....	37
FIGURA 10. ¿CONSIDERA QUE COTECMAR ES UNA EMPRESA INNOVADORA?	37
FIGURA 11. POSICIÓN DE COTECMAR EN EL MERCADO.....	38
FIGURA 12. FACTOR DIFERENCIADOR DE LOS PRODUCTOS	39
FIGURA 13. VISITA A COTECMAR	48
FIGURA 14. VISITA A COTECMAR	48

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato entrevista.....	45
Anexo B. Formato encuesta.....	47
Anexo C. Evidencia visita a Cotecmar.....	48

INTRODUCCIÓN

El presente estudio presenta el modelo de negocios y la gestión de procesos administrativos de la empresa Cotecmar mientras identifica el impacto que ha tenido la innovación en la evolución administrativa de esta organización de la mano del uso de las TIC en la innovación de productos y servicios.

Por lo tanto, el presente trabajo permitiría mostrar los cambios que ha tenido esta empresa utilizando la innovación como una herramienta de mejora continua de sus productos y procesos y profundizar los conocimientos teóricos sobre las diferentes teorías, concepciones, percepciones y/o definiciones de la innovación y su influencia en el mundo empresarial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿Cómo ha influido la inclusión de prácticas, políticas y metodologías innovadoras en la gestión de Cotecmar?

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

- Evaluar los beneficios que ha traído consigo la incorporación de prácticas, políticas y metodologías innovadoras en la gestión de Cotecmar, por medio de un análisis de los avances en las áreas y procesos más importantes de la compañía y la influencia de la innovación en ellos.

Objetivos Específicos

- Elaborar una conceptualización de la innovación, tipos de innovación y sus componentes, apoyados en las diferentes teorías existentes con el fin de soportar el trabajo de investigación.
- Conocer la estructura de Cotecmar mediante el análisis del mapa estratégico, identificando procesos misionales y de apoyo y de esta forma identificar el modelo de gestión de innovación y el impacto de esta en cada proceso.
- Comparar el estado de las áreas y procesos más importantes de la compañía antes y después de incorporar la cultura innovadora en la gestión administrativa, estableciendo la evolución y avances producto de la innovación en la empresa, a través de la realización de entrevistas al personal.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en analizar la estructura de procesos y la gestión administrativa de la empresa Cotecmar para luego identificar el impacto que ha tenido la innovación en la evolución de esta organización y saber que tanto se han asociado las TIC'S en la innovación de productos y servicios.

Por lo tanto, el presente trabajo permitiría mostrar los cambios que ha tenido esta empresa utilizando la innovación como una herramienta de mejora continua de sus productos y procesos y profundizar los conocimientos teóricos sobre las diferentes teorías, concepciones, percepciones y/o definiciones de lo que es la innovación y la influencia en el mundo empresarial, además de ofrecer un panorama general de lo que hoy día es la innovación y si va o no de la mano de la globalización mundial y la vanguardia tecnológica.

Se sustentará en las diferentes teorías sobre innovación existentes y con la información que se recolectará en la empresa objeto de estudio; y de esta forma saber cuál es el impacto positivo que ha tenido la innovación en la evolución de la compañía.

MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

Innovación

La innovación es el principio de un método actual ya sea de producción u organizativo en el cual se promulga a una nueva estructura en un mercado; según El manual de Frascati (OCDE, 1992) indica que la innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio, o en un nuevo método de servicio social.

Según un informe de la OCDE señala, que en EE.UU. un 85% de las empresas pertenecientes a industrias en las que existe un fuerte imperativo tecnológico siguen en pie tras diez años de funcionamiento mientras que un 80% de las empresas que recurren a tecnologías convencionales desaparecen con prontitud al transcurrir sólo dos años de existencia. La innovación considera a algunas actividades concretas como innovadoras, debido a su comportamiento dentro del sector que ocupan en el mercado.

Según el manual de Oslo algunas actividades consideradas innovación son:

Todas las actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.

Toda actividad de I+D financiada o efectuada por la empresa.

La construcción y prueba de UN prototipo o modelo original destinado a la realización de ensayos que presenten todas las características técnicas de un nuevo producto o proceso.

Diseños, planificación e implantación de nuevos métodos de organización. (Jansa, 2010)

Cada vez la innovación se impone en la aplicación en las empresas ya sea de tecnología, financieras, científicas, comerciales, porque estamos en un siglo donde cada día se van mejorando y desarrollando las cosas con el transcurrir del tiempo gracias a los retos que se afrontan en el entorno de profundos cambios, siendo el papel más influyente la tecnología y esa innovación no significaría solo crear un producto, o darle un valor agregado a algo que ya existe, ofrecer algo diferente, cambiar sus características o simplemente mejorar su proceso, sino también dale valor a las empresa.

Innovación en la empresa

Hoy en día se hace más notoria la importancia de la innovación en todo lo relacionado con el sector empresarial, debido a los grandes cambios que se están presentando diariamente en el mismo, obligando a los gerentes o dueños de estas a pensar en mejoras para su empresa.

La innovación empresarial se puede definir como un modelo de negocio que tiene una empresa para realizar diferentes cambios, los cuales pueden ser de tipo organizacional, productivo o tecnológico, con el fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición el mercado o crear un mercado en el cual no haya muchos competidores. (Enrique, 2011)

Es importante mencionar algunas de las virtudes con las que cuentan aquellas empresas que son innovadoras:

- Se adaptan fácilmente a los cambios de mercado.
- Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Tienen una visión a largo plazo destinada a cambiar el status de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.

En todo proceso de innovación existe la incertidumbre y esta ayuda a determinar lo que se necesita para realizar transformaciones dentro de cualquier empresa.

Se puede mencionar también que el proceso de innovación que se realiza dentro de las empresas es acumulativo, puesto que lo que se aprende hoy es la base de lo que se aprenderá el día de mañana. (Barranco, 2009)

Es de vital importancia saber que al momento de innovar se deben cumplir algunos requisitos de base. Tener una empresa que premie el riesgo controlado, poseer una capacidad de comunicación con el fin de que los colaboradores tengan la posibilidad de conocer que es lo que quiere la empresa para su futuro y darle la oportunidad de que su gente pueda buscar el camino para llegar a él. (Camus, 2008)

Hay diversas ideas de innovación en las empresas en el mercado mundial, pero también se debe saber que esta no solo se aplica en grandes empresas, sino en las que se van a crear o en las que acaban de empezar.

En el mundo actual se percibe como se incrementa la innovación en las empresas en todos los continentes, el europeo y americano, con un fin en común el cual es satisfacer las distintas necesidades que presente el mercado en el cual se estén moviendo.

Considera que el emprendedor, gracias a su capacidad de inventiva, donde otros ven dificultades, ve oportunidades de desarrollo. El innovador convierte los problemas de la empresa en fuentes de innovación. En la tabla 1 se describen las diferentes fuentes de innovación, según (Drucker, 1985)

Tabla 1.
Fuentes de Innovación

No	Fuente	Definición
1	Lo inesperado	Puede ser éxito o fracaso, es fuente de innovación, en la medida que el emprendedor busque la causa del mismo, ya sea un éxito, un fracaso o un acontecimiento externo. Destaca el importante rol del empresario para detectarlo, aceptarlo y tener la decisión de preguntarse qué es necesario cambiar en la organización Para asimilar lo que está ocurriendo y obtener de ello un beneficio para la firma. La oportunidad que ofrece lo inesperado está presente, disponible, pero la oportunidad requiere más que suerte e intuición, exige que la empresa busque la innovación, se organice y se dirija a ella.
2	Lo incongruente	No concuerda con lo común y corriente. La incongruencia para el innovador puede conducir a la originalidad, cuando algo no funciona o no se desarrolla como debiera, como es esperado, el innovador no trata de entender por qué, sino que trata de convertirlo en una oportunidad. Lo incongruente llama a la acción. Por Ello innovar es "ver lo que todos ven", "pensar lo que algunos piensan" y "hacerlo que nadie hace"
3	Las necesidades surgidas en el proceso	En el quehacer diario parecen carencias, faltantes, necesidades imprevistas, que desafían la capacidad del emprendedor, a diferencia de las fuentes basadas en lo inesperado o en lo incongruente, no aparece como un acontecimiento en el medio ambiente interno o externo, aparece con el trabajo que hay que realizar. El centro está más en la actividad que en una situación en sí.
4	Los cambios en la estructura de la industria y el mercadeo	Son también retos a la capacidad innovadora, porque obligan crear algo nuevo para poder competir, la estructura del mercado y de la industria es frágil y puede desintegrarse, puede cambiar. Y cuando esto ocurre los miembros de la industria deben actuar y no pueden continuar sus actividades como antes. Esto también representa una oportunidad para innovar teniendo en cuenta a los usuarios, los distribuidores y los proveedores.
5	Los cambios demográficos en las formas de vida, hábitos y costumbres	Obligan crear algo nuevo para poder dar respuesta a los nuevos hábitos de vida y costumbres que evolucionan, los cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, son los más claros. La demografía hace su mayor impacto en qué se comprará y en qué cantidades.
6	Los cambios de percepción	Que se dan en los diferentes grupos humanos son también fuente de innovación, en este caso es primordial ser el primero, no funciona ser "imitador". Además, debido a que ante la percepción hay mucha incertidumbre, las innovaciones deben comenzar siendo pequeñas y específicas.

Tabla 2. Componentes de la Innovación

No	Componentes	Conceptualización
1	Destrezas (capacidades de Las personas).	Todas las personas en la empresa deben actualizar su instrumental de trabajo Intelectual. El entrenamiento es fatigante y el aprendizaje es un arduo trabajo, pero no hay otra manera de implantar una capacidad. No es suficiente con tener una pequeña isla de capacidades –unos pocos individuos aquí y allí que sean fuentes de innovación no lineal; en la mayoría de las empresas se necesita un entrenamiento sistemático, inter-funcional, para implantar fuertemente la innovación como una capacidad
2	Métrica (medidas de la innovación).	La mayor parte de las empresas tienen docenas de medidas basadas en coste, rapidez, eficiencia y satisfacción de los clientes y pagan a los empleados para progresar según esas medidas, pero son muy pocas las que tienen medida alguna basada en la innovación. Sin una métrica fuertemente pro-innovación, lo que hacen las organizaciones por lo general es más de lo mismo.
3	Informática (tecnología de Información).	Hay pocas empresas en las cuales la tecnología de la información haya ayudado a impulsar fuertemente la innovación conceptual. Las empresas deben establecer un sistema informático para toda la organización –una red de intercambio de innovaciones diseñado para fomentar la innovación radical.
4	Procesos administrativos (procesos rediseñados a favor de la innovación)	Las empresas que han rediseñado sus procesos administrativos en búsqueda de la eficiencia tendrán que adaptarlos ahora a la búsqueda de la innovación

Acuerdo al Manual de Oslo (2006), en la tabla 3 se muestran las clases de innovación existentes

Tabla 3.

Clases de Innovación

No	Clases de innovación	Concepto
1	Innovación de producto	Esto involucra cambios significativos pero no radicales en las características de las mercancías y servicios. La introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.
2	Innovación de proceso	La implantación de un método de producción o distribución nuevo o con alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
3	Innovación de organización	La implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Tiene relación con la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, desde las prácticas de negocios empresariales en la organización del puesto de trabajo como en las relaciones externas de la empresa
4	Innovación de marketing	La implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de posicionamiento (en determinado segmento o mercado), promoción o precio, refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización.

Marco Demográfico

La empresa objeto de investigación nació el 21 de julio del año 2000, en la Zona Industrial de Mamonal en el KM 9, actualmente cuenta con las siguientes instalaciones:

Vicepresidencia: Centro Plaza San Pedro, No. 4 – 34- Cartagena de Indias

Planta Mamonal: Zona Industrial Mamonal Km 9- Cartagena de Indias

Planta Bocagrande: Carrera 2da Base Naval A.R.C. Bolívar – Cartagena de Indias

Presidencia: Calle 26 No. 69B – 53 / of. 406 Ed. Bogotá Corporate Center- Bogotá

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Se realizara una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo de conocer aquellas situaciones, actividades, prácticas, eventualidades o aquellos aspectos más relevantes de la empresa que han conllevado a la evolución del negocio a partir de un modelo de gestión de la innovación.

El trabajo se desarrollará bajo las siguientes etapas; como primera medida, se apropiarán los conceptos asociados a la innovación, luego adaptarlos a la empresa y por último evaluar cómo ha influido en Cotecmar, la inclusión de prácticas y estrategias innovadoras.

Selección del Diseño

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, debido a que se conocerá y describirá un proceso mas no se llevara a cabo algún tipo de experimento.

Selección de la Muestra

La investigación se desarrollara en Cotecmar, con el propósito de conocer la percepción del personal acerca de los beneficios que ha traído consigo la inclusión de prácticas innovadoras en los procesos y productos de la empresa.

Población: De acuerdo a información suministrada por la Gerencia de Talento humano, la empresa cuenta a corte de 31/10/2018 con 909 empleados

Muestra: La muestra seleccionada es de 25 personas de áreas administrativas, productivas y de innovación.

Diseño muestral: muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se selecciona una muestra de la población más accesible para el suministro de la información.

Recolección de Datos

Se realizará mediante entrevista semiestructurada, que permita desplegar una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas, es decir que se tenga la libertad de formular preguntas que permitan abordar toda la temática y poder resolver la pregunta problema de esta investigación.

Cada pregunta realizada en la entrevista deberá responder a un objetivo de la investigación, información que servirá de base para empezar a desarrollar cada uno de los capítulos de la investigación.

La entrevista será filmada, con el fin de que se puedan extraer los mejores apartes para el análisis de datos y construcción de los resultados.

Las preguntas que se harán en la entrevistas son perceptivas, la idea es conocer la opinión de los entrevistados acuerdo a lo que perciben en la empresa.

Algunas de las preguntas son:

1. ¿Qué tipo de innovación se implementa en Cotecmar?
2. ¿Desde qué año?
3. ¿Cómo es el proceso de innovación en la empresa?
4. ¿Cuáles son las estrategias innovadoras, que desde el departamento de innovación se gestionan para aplicación en Cotecmar?
5. ¿Cuál ha sido la evolución del astillero desde el uso de la innovación?
6. ¿Cómo ha sido la evolución de los productos y servicios de la empresa, gracias a la innovación?
7. ¿La empresa como engrana las TIC'S con la innovación?
8. ¿Qué los diferencia de la competencia?
9. ¿Cotecmar se mantiene en el mercado por las estrategias y prácticas innovadoras que implementa?
10. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje en la innovación, su aplicación y como lo transmiten a las demás áreas de la empresa para su adopción?

Preguntas como esas se desarrollaran en la entrevista, así como aquellas que vayan surgiendo a lo largo de la conversación con los entrevistados.

Al resto del grupo se le practicará una encuesta para conocer su percepción sobre la temática.

Análisis de Datos

Una vez realizadas las entrevistas, se procede a analizar la información para construir los resultados.

Se extraerán los apartes más importantes de la filmación y se redactarán en un procesador de texto como Word y las preguntas cerradas serán tabuladas en Excel con el fin de graficar los resultados y soportar los argumentos que se susciten de las entrevistas.

Los resultados de la encuestas serán cerrados, tabulados y graficados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para determinar el grado de conocimiento que tiene la muestra seleccionada sobre la innovación en COTECMAR y de esta manera construir a base de percepción los capítulos de esta investigación.

RESULTADOS DEL PROCESO

CAPITULO I

La Innovación y sus componentes

La innovación ha sido descrita y definida también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), han incorporado a sus conocimientos, al igual que otras disciplinas, y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, y conjugada con la actitud creativa, para Martínez (1991, p. 237) de quien la maneja, se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades y deseos de un grupo en particular o de la sociedad en general.

Al respecto Adair (1992) le da el significado de producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevos para ponerlo en marcha; así la innovación es la concepción de una idea, la cual requiere de un proceso para que se lleve a cabo en un uso productivo. Entonces la innovación es una actividad humana que se asegura si existe un proceso intencional y planificado para que sea aceptado en el cambio de la organización.

De esta manera es importante considerar a Schumpeter (1939) quien definió la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas, y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización, esto lo expresa como un cambio en la función de la producción.

La innovación ha sido definida como un esfuerzo de realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de la empresa (Drucker, 2000, p. 159). Sin embargo, Amabile (2000) propone al respecto que en las empresas la originalidad no es suficiente, para que una idea sea creativa debe ser apropiada, útil y viable, y el valor de la innovación debe estar basado en la viabilidad comercial y en su capacidad para capturar una mayor cuota de un mercado competitivo, más que en alguna percepción intelectual de su valor como un nuevo concepto.

Como lo asume West (2002), es indispensable entender entonces que la innovación debe cumplir algún fin dentro de la empresa y no quedarse en una muy buena idea.

La innovación debe ser igualmente bien estimada, la mayoría de las innovaciones no son grandes cambios radicales, que lanzan a las organizaciones de un momento a otro al estrellato, de la sumatoria de pequeñas innovaciones muchas veces se dan grandes resultados, descubrimientos o innovaciones importantes pueden no tener mucho impacto o, lo que es peor, un bajo retorno sobre la inversión, la clave es mantener la cultura y seguir intentando como lo hace 3M.

Así mismo, afirma Drucker (2002), de hecho nadie puede predecir si de una innovación dada, resultará un gran negocio o un logro modesto, por encima de todo, la innovación es trabajo antes que genio.

CAPITULO II

Cotecmar

Es una organización innovadora que trabaja dentro del campo de investigación científica y tecnológica, apoyando el desarrollo de la industria marítima colombiana.

Basa su experiencia desde el diseño avanzado y construcción de plataformas navales personalizadas a las necesidades de cada cliente; hasta la reparación y mantenimiento de embarcaciones con los más altos estándares de calidad, tecnicismo y capacidad de respuesta en tiempos oportunos de atención.

Marco Legal

Es una corporación de ciencia y tecnología sin ánimo de lucro, con naturaleza jurídica de entidad descentralizada indirecta vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, con régimen jurídico de derecho privado y presupuesto propio

Cuenta con 3 socios tecnológicos a través de los cuales se desarrolla investigación aplicada, con espíritu innovador: la Universidad Tecnológica de Bolívar, la Universidad Nacional y la Universidad del Norte.

Para el desarrollo de la actividad misional integramos el modelo

UNIVERSIDAD - ESTADO - EMPRESA

Es responsabilidad interactuar en los mercados y garantizar una operación comercial, financiera e industrial que nos autogenera nuestros recursos para garantizar un crecimiento a largo plazo.

Misión

COTECMAR desarrolla capacidades científicas y tecnológicas a través de la innovación en productos, servicios y procesos, dirigidos a satisfacer de forma integral las necesidades de la Armada Nacional y de la industria naval, marítima y fluvial, liderando el crecimiento sostenible del sector en un marco de responsabilidad social

Visión

En el año 2030, Cotecmar apoyada en sus aliados estratégicos, se habrá consolidado en Latinoamérica como líder innovador de la industria naval, marítima y fluvial, superando las expectativas de la Armada Nacional y del mercado particular, reflejo del desarrollo tecnológico alcanzado por Colombia en el sector astillero.

Direccionamiento Estratégico

Sobre las bases metodológicas de la Prospectiva y el Balanced Scorecard, COTECMAR ha desarrollado su Direccionamiento Estratégico. En el transcurso de los primeros 16 años de operación, la corporación ha revisado su planeamiento estratégico en tres oportunidades, tomando como variables prioritarias; las necesidades y expectativas de su socio y aliado principal; la Armada Nacional, las políticas de gobierno y las condiciones del mercado. En la actualidad los escenarios están diseñados en tres horizontes de tiempo; corto, mediano y largo plazo; describiendo un futuro en el que COTECMAR se consolide en la región como líder innovador de la Industria Naval, Marítima y Fluvial.

Escenarios estratégicos COTECMAR 2015 - 2030

2015 - 2018

CORTO PLAZO
"Cotecmar Máquinas todo Avante"



Figura 1. Escenario corto plazo

2019 - 2022

MEDIANO PLAZO
"Rumbo al Océano azul"



Figura 2. Escenario mediano plazo

2022 - 2030

LARGO PLAZO
"Océano azul"



Figura 3. Escenario largo plazo

Tras la validación de los Grandes Propósitos Corporativos – Valores, Misión, Visión y la construcción del Mapa Estratégico; COTECMAR busca generar y fortalecer sus ventajas competitivas a fin de garantizar su desarrollo sustentable en torno a una visión compartida y de esta forma durante el presente escenario estratégico “maquinas todo avante” lograr una de sus metas denominada la MEGA, la cual consiste en la colocación de 4 nuevos productos en el mercado.

Valores Corporativos

Innovación

En Cotecmar con cada sueño nacen grandes ideas que se convierten siempre en realidades plasmadas en mejores y más eficientes procedimientos, productos y servicios orientados a la innovación y al mejoramiento continuo.

Compromiso

Cada miembro de Cotecmar se caracteriza por su constante disposición al servicio, por ello se comprometen y responsabilizan en aplicar conocimientos y capacidades para lograr en conjunto las metas propuestas en beneficio de la Corporación y los grupos de interés.

Liderazgo

En Cotecmar el liderazgo hace parte de la cultura organizacional presente en todos los niveles, a través del cual se promueve la excelencia de todos sus miembros, sumando esfuerzos en la consecución de objetivos comunes.

Responsabilidad Social

En Cotecmar se reconoce la responsabilidad con el Estado, la sociedad y cada miembro de esta; por ello se enmarca la actividad empresarial en la protección del medio ambiente, el desarrollo sostenible y el orden social y económico establecido.

Integridad

Los miembros de Cotecmar somos ejemplo de honestidad y actuamos siempre de manera intachable, por ello somos fieles a nuestros principios éticos y reprochamos cualquier conducta que genere perjuicio a la Corporación, en procura de su estabilidad y permanencia para las generaciones futuras.

Estructura Organizacional

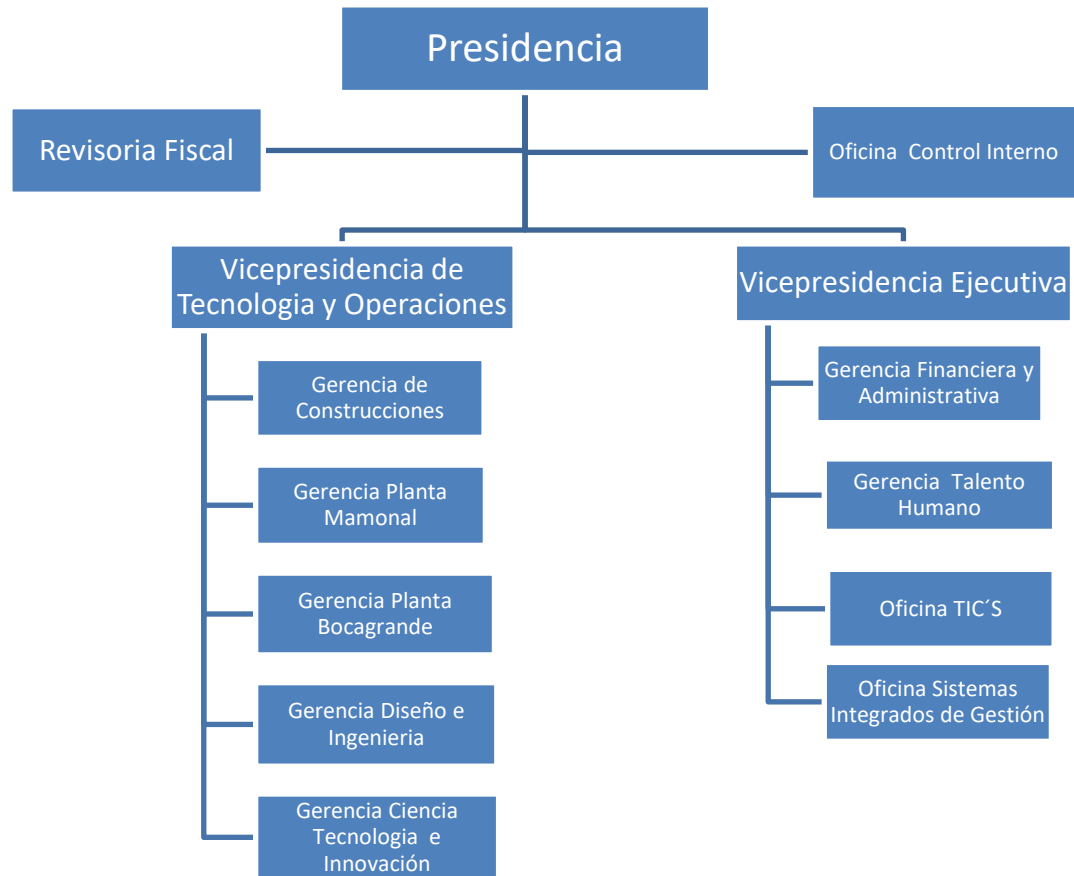


Figura 4. Estructura organizacional

La empresa se encuentra dividida en 02 vicepresidencias así:

Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones

Corresponde a aquellos procesos del giro ordinario de las operaciones de Cotecmar, es decir el core del negocio. Va desde la ingeniería y diseño, hasta la construcción o reparación de un buque o artefacto naval. De esta vicepresidencia también depende la gerencia de ciencia, tecnología e innovación.

Gerencia de Construcciones: Desarrolla proyectos para la construcción de plataformas, buques y artefactos navales con un amplio rango de posibilidades de trabajos, defensa y tecnologías de uso dual. Teniendo como principal cliente la Armada Nacional de Colombia, clientes particulares como la Armado de Brasil y de Honduras.

Gerencia Planta Mamonal y Bocagrande: Un buque que necesite la mínima reparación es un tema serio para el astillero, un buque siempre debe operar en sus más óptimas condiciones y es así justamente como se genera el compromiso a que salgan de las instalaciones, ya sea reparación, mantenimiento, modernización, actividades de mecánica naval, preparación de superficie y aplicación de pinturas, cambio de aceros, mantenimiento de tuberías, motores eléctricos y diésel, entre otros.

Gerencia Diseño e Ingeniería: Cotecmar cuenta con una Gerencia de Diseño e Ingeniería dotada con un capital humano innovador, creativo y altamente calificado conformado por más de 80 personas, herramientas tecnológicas de vanguardia y metodologías que son estado del arte en el diseño naval, permitiéndonos materializar los proyectos desde el diseño básico hasta la ingeniería orientada a la producción.

Hasta aquí se han mencionado los procesos misionales u operativos de la empresa, es decir de los cuales se deriva u origina la actividad principal de Cotecmar, la producción como tal, entendiendo que el astillero se dedica a la construcción, reparación y mantenimiento de buques o artefactos navales y al diseño e ingeniería, apoyados en la innovación.

Vicepresidencia Ejecutiva

Comprende a los procesos de apoyo o soporte a los misionales u operacionales, entre estos tenemos:

1. Financiera y administrativa
2. Gestión del talento humano
3. TIC'S
4. Sistemas Integrados de Gestión

La siguiente imagen, ilustra el mapa de procesos de Cotecmar, y ayudará a comprender mejor la operación del astillero, así como la organización de sus procesos tanto misionales como de apoyo.

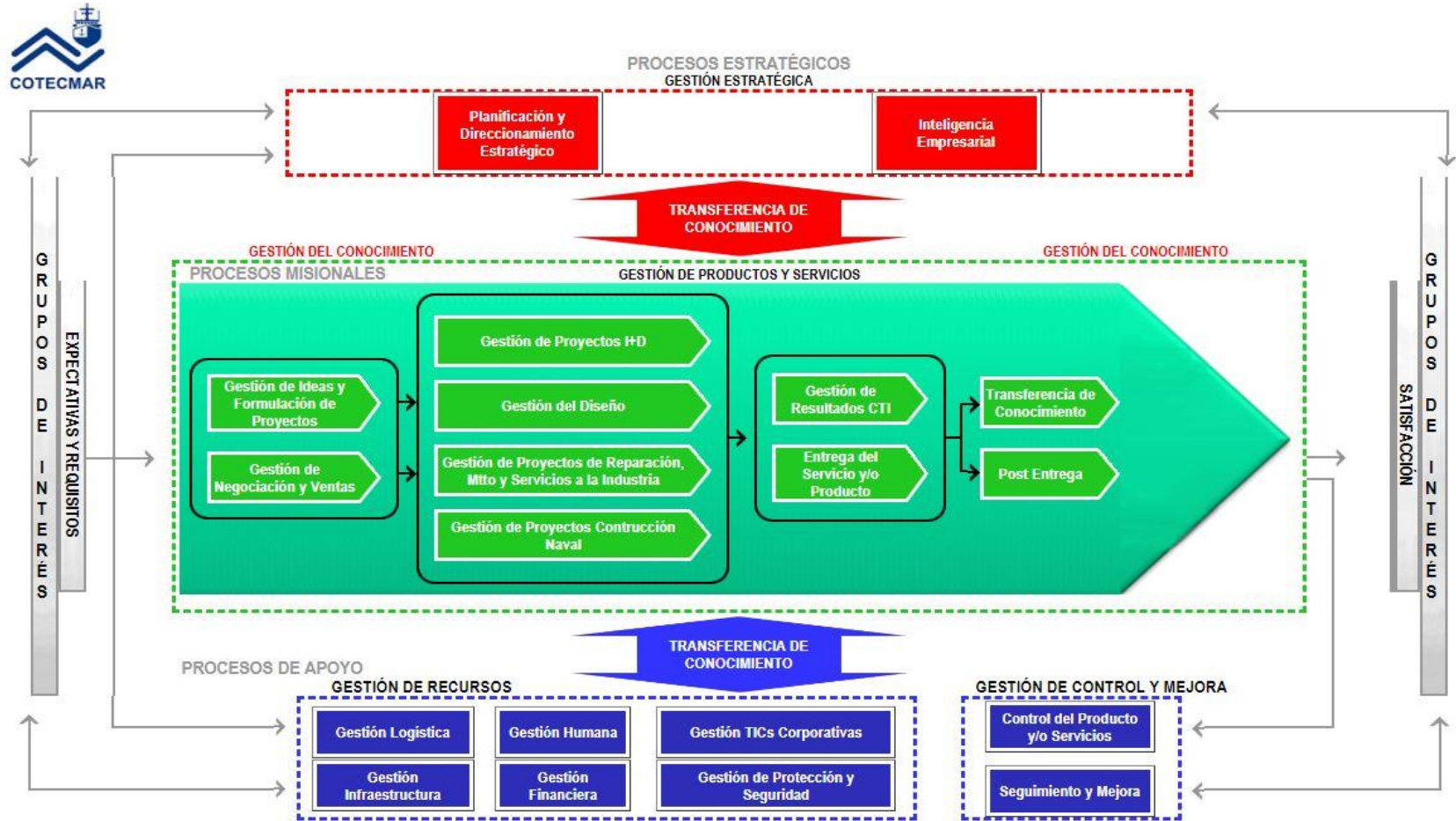


Figura 5. Mapa de procesos

Ciencia y Tecnología en COTECMAR

La Gerencia de Ciencia, Tecnología e Innovación está orientada a la dirección, planificación, articulación, ejecución y control de los procesos relacionados con la gestión de la innovación y las actividades de investigación y desarrollo tecnológico de la Corporación para mantener su liderazgo en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Cotecmar cuenta con la capacidad necesaria para adelantar soluciones avanzadas en el diseño de embarcaciones de navegación fluvial), costero y oceánico. Entre las capacidades de Cotecmar se encuentra las de Diseño e ingeniería, Estructuras y Materiales, Ruido y Vibraciones, Ergonomía y Factores Humanos, Hidrodinámica y Control de la Polución.

Gestión de Proyectos I+D+I

Comprende las actividades de planeación, coordinación, seguimiento y control técnico y presupuestal de los proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. De acuerdo al rol que desempeña Cotecmar en los proyectos de I+D+i se identifican dos tipos, Gestión de Proyectos de I+D+i en calidad de Oferente y Gestión de Proyectos de I+D+i en calidad de Beneficiario.

Gestión de la Innovación

La organización dispone de varios mecanismos para la Gestión de la Innovación, de manera que ésta pueda concebirse como un proceso y no como un evento accidental.

Aunque éste proceso no se da necesariamente de manera lineal, sino más bien interactiva, se puede afirmar que inicia con la Identificación de Fuentes de Información, generalmente provenientes del Direccionamiento Estratégico, el Plan de Negocios y el Sistema de Inteligencia Empresarial, éste último orientado a monitorear las tendencias Tecnológicas, Competitivas y del Entorno.

Seguido de esto se da la Generación de Oportunidades, donde se encuentra el programa Armando Ideas para el fomento de la creatividad y el Banco de Proyectos, con el cual se gesta la maduración de las correspondientes ideas de proyecto.

Posteriormente, se tiene la Gestión de Proyectos de I+D+i que se da de acuerdo a los programas de investigación previamente enunciados, así como la correspondiente Protección y Explotación de Resultados, donde se gestiona la propiedad intelectual y la transferencia tecnológica.

Finalmente, se tiene la Divulgación de Ciencia, Tecnología e Innovación que reúne a la Revista Ship Science & Technology, el Congreso Internacional de Diseño e Ingeniería Naval y el Informe Anual de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, como principales productos de la Corporación para la apropiación social de la Ciencia, pero que igualmente involucra la presentación de trabajos en revistas y eventos de clase mundial.

Modelo De Gestión De La Innovación De Cotecmar

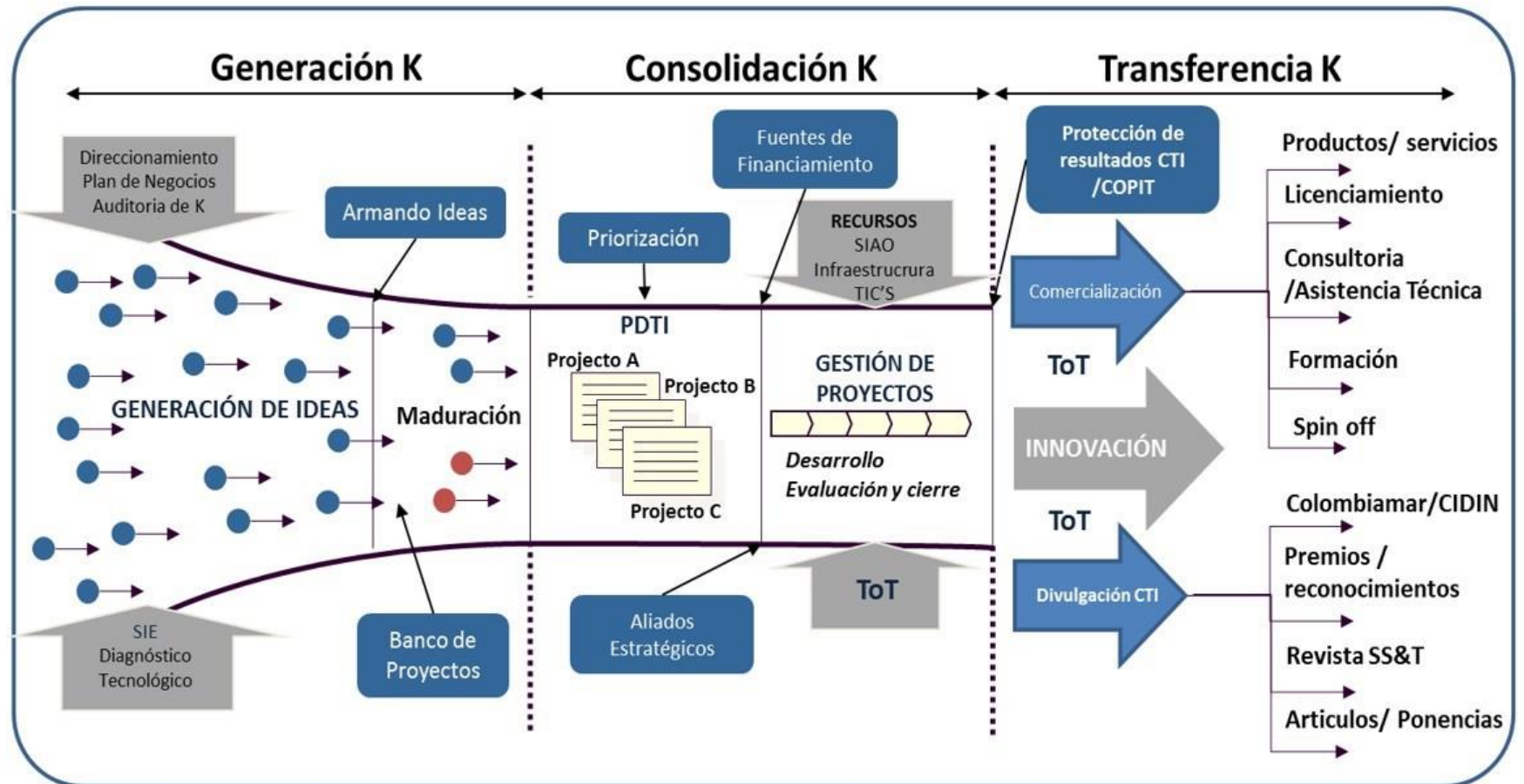


Figura 6. Modelo de gestión de la innovación

CAPITULO III

Para el desarrollo del objetivo general de este proyecto se tuvo en cuenta la teoría que soporta el tema de la innovación y sus tipos complementando con la información recolectada en la empresa objeto de estudio, específicamente con un personal involucrado directamente en el área de innovación.

Se realizó entrevista al Jefe del Departamento de Innovación y al Gestor de Transferencia Tecnológica, personas que deben implementar, mantener y replicar la innovación en todos los rincones de la Corporación.

A continuación un compendio de la entrevista realizada al Departamento de Gestión de Innovación, específicamente a la Gestora de Transferencia Tecnológica, cuyos aportes permitieron resolver la pregunta problema de la investigación:

**LA INNOVACION COMO HERRAMIENTA EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA - CASO COTECMAR
ENTREVISTA A PERSONAL DE CIENCIA E INNOVACIÓN**

Fecha: 30/10/2018

Entrevistador (es): Yhorlene Guzmán Álvarez- María Del Mar Bermúdez

Entrevistado: Adriana Lucía Salgado Martínez

Empresa: Cotecmar

Objetivo: Conocer la percepción y aplicación de la innovación en la empresa, a partir de su labor en la organización.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de innovación implementa Cotecmar?

Cotecmar implementa en mayor medida la innovación incremental, realizando cambios y mejoras en sus productos para hacerlos cada vez más competitivos y a la medida de los clientes.

Además Cotecmar propone iniciativas a nivel de innovación tecnológica, innovación en sus procesos, innovación en sus productos e innovación en marketing, que buscan impactar no solamente a la empresa para poder mantenerse en el mercado, sino con el objetivo de expandirse a nuevos horizontes.

2. ¿Desde qué año?

Desde su concepción en el año 2000 como una corporación de ciencia y tecnología, Cotecmar ha basado su operación en el mejoramiento y la utilización del conocimiento para innovar.

3. ¿Cómo es el proceso de innovación en la empresa?

La corporación dispone de varios mecanismos para la Gestión de la Innovación de manera que ésta pueda concebirse como un proceso y no como un evento accidental. Aunque este proceso no se da necesariamente de manera lineal, sino más bien interactiva (de conformidad con las teorías modernas de innovación), el anterior modelo se establece bajo tres actividades marco: la generación de conocimiento para la innovación (Generación K),

la consolidación de dicho conocimiento en proyectos ejecutables (Consolidación K) y la transferencia a través de la comercialización de las innovaciones y la divulgación de resultados de CTI (Transferencia K).

La generación K inicia con el proceso de identificación de oportunidades a través del sistema de inteligencia empresarial, direccionamiento de la corporación, auditorías, etc.; estas ideas son propuestas a través del programa de gestión del conocimiento "Armando Ideas", dichas ideas son maduras y filtradas para hacer parte del Banco de Proyectos. El paso siguiente es establecer aliados estratégicos e identificar fuentes de financiación para llevar a cabo los proyectos, se realiza la gestión, seguimiento y cierre a cada uno de ellos (consolidación K). Posteriormente se transfiere el conocimiento generado a través de la divulgación por medio de eventos como la feria Colombiamar, la revista Ship Science and Technology y producción de artículos, además de la comercialización de las innovaciones y la protección de la propiedad intelectual. Esta última fase de transferencia se constituye por sí sola, en un sistema complejo de actividades no solo de divulgación de conocimientos, sino también en la adquisición y adaptación de los mismos de afuera hacia la corporación.

4. ¿Cuáles son las estrategias innovadoras que desde el departamento de innovación se gestionan para aplicación en Cotecmar?

El Departamento de Gestión de la Innovación en Cotecmar divide sus actividades en distintos procesos con los que elabora iniciativas para incentivar y administrar los procesos innovadores, de igual forma asigna presupuesto a los proyectos desde su PDTI (Plan de Desarrollo Tecnológico e Innovación), el cual se estructura de forma anual.

Existe entonces el proceso de *Gestión de ideas y formulación de proyectos*, donde iniciativas como las herramientas del conocimiento, el programa Armando ideas, la estructuración de un banco de proyectos, etc, apoyan la recolección de ideas innovadoras que generan los trabajadores para luego ser consolidadas como proyectos en la corporación. Otro proceso es el de *Gestión de Proyectos de I+D+i* donde estas ideas y demás iniciativas de investigaciones hechas en Cotecmar o con entes externos, se estructuran y gestionan como proyectos de investigación, desarrollo e innovación. El proceso *Gestión de resultados*

de CTI, promueve estrategias como la divulgación de los resultados de proyectos a través de ponencias en eventos científico o artículos en revistas especializadas, así mismo gestiona nuestro Congreso de Diseño e Ingeniería Naval y la revista Ship Science and Technology, editada por Cotecmar. Existe otro proceso denominado *Transferencia de Conocimiento*, donde se establecen iniciativas de proyectos de transferencia para apropiar conocimientos del exterior, o para que sea Cotecmar quien enseñe sobre sus capacidades, así mismo estrategias como la protección y comercialización de la propiedad intelectual son gestionadas en este proceso. Por último el proceso *Sistema de Inteligencia Empresarial*, a través del cual se generan informes periódicos sobre los avances en tecnología, a nivel comercial y del entorno que permitan estar informados y facilitar a los superiores el proceso de toma de decisiones.

5. ¿Cuál ha sido la evolución del astillero desde el uso de la innovación?

Cotecmar ha tenido una evolución tecnológica importante a través de los años bajo su modelo de gestión del conocimiento para la innovación, donde ha pasado de ser receptor de tecnología a convertirse en desarrollador y emisor de la misma. Anteriormente por ejemplo la construcción de nuestros buques obedecía al pago de licencias por los diseños de otros astilleros, con el paso de los años nuestro recurso humano se ha fortalecido permitiendo desarrollar nuestros propios diseños e incluso licenciarlos a otros países, además convertirse de codesarrollador junto con empresas extranjeras de productos y servicios en torno al desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial.

6. ¿Cómo ha sido la evolución de los productos y servicios de la empresa, gracias a la innovación?

Gracias a las iniciativas de gestión de la innovación y gestión tecnológica, hemos logrado evolucionar a las distintas generaciones de nuestras embarcaciones, como lo demuestran las mejoras incrementales a las lanchas patrulleras de río (LPR), a las patrulleras de apoyo fluvial (PAF), los buques de desembarco anfibio (BDA), las Patrulleras de costa (CPV), y los buques de patrullaje costa a fuera (OPV), siendo nuestra meta la construcción de las plataformas estratégicas de superficie (PES) para la Armada Nacional.

Evolución tecnológica productos de Cotecmar

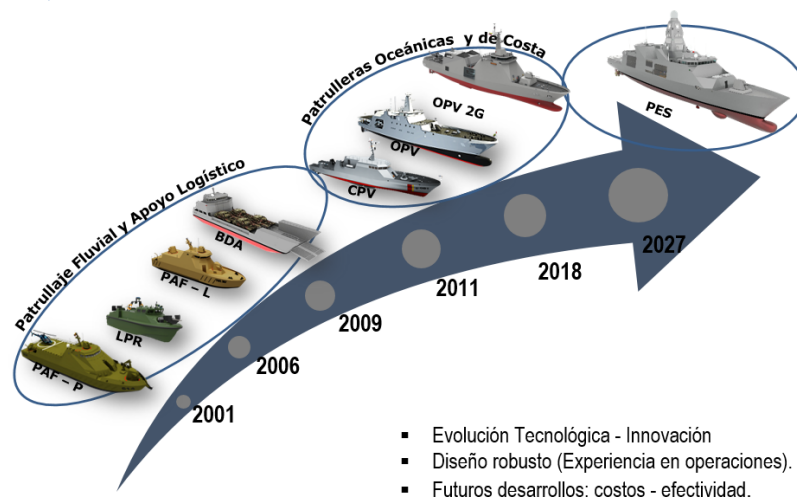


Figura 7. Evolución tecnológica productos de Cotecmar

7. ¿La empresa como engrana las Tics con la Innovación?

En Cotecmar se promueve el uso de herramientas Tics para la Gestión de la Innovación, por ejemplo, a través del uso de software especializado para el diseño de buques, bases de datos para consultas científicas y de carácter comercial, el uso de herramientas y equipos avanzados para la construcción de embarcaciones, etc.

8. ¿Qué los diferencia de la competencia?

Cotecmar es una corporación de ciencia y tecnología que potencia las fortalezas de su recurso humano para poder adaptarse fácilmente a los cambios que se presentan en el mercado, además de tener la capacidad de innovar para satisfacer las exigencias y requerimientos específicos de sus clientes. Así por ejemplo vemos que uno de los desafíos que tiene Cotecmar en materia de innovación para garantizar su continuidad y mantener su competitividad y diversificación en el mercado, es el nuevo periodo que está viviendo el país en la era del posconflicto. Nuestros proyectos se presentan hoy con tecnologías de uso dual, por lo que hemos logrado cambiar el enfoque de las tecnologías usualmente destinadas a la seguridad y defensa, a tecnologías para uso civil. De esta forma hemos diseñado y construido exitosamente embarcaciones que nos permiten llegar a las

poblaciones más vulnerables y ofrecer una solución inmediata a las necesidades con miras a todos éstos nuevos escenarios. Por ejemplo, para la Armada se han construido Buques de Desembarco Anfíbio, que le ha permitido atender a poblaciones en la Guajira, chocó, ayudas humanitarias a Ecuador y demás actividades sociales, un enfoque diferente a los productos de defensa que la empresa estaba acostumbrada a construir.

9. ¿Cotecmar se mantiene en el mercado por las estrategias y prácticas innovadoras que implementa?

Sí, en este entorno cambiante y de economía globalizada quien no innove está destinado a desaparecer.

10. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje en la innovación, su aplicación y como lo transmiten a las demás áreas de la empresa para su adopción?

En Cotecmar se forma personal para la gestión de la innovación, es por ello que contamos con trabajadores magíster en Gestión de la Innovación y un candidato a doctor en Gestión Tecnológica. Todos estos conocimientos son transmitidos a las demás gerencias a través de un *Curso de CTI* (ciencia, tecnología e innovación) que se dicta 2 veces al año para todos los empleados de Cotecmar. En este se dictan charlas correspondientes con los procesos de gestión de proyectos, gestión del conocimiento, propiedad intelectual, transferencia, vigilancia tecnológica, etc., se aplican además evaluaciones y se certifica al personal participante.

De igual manera se realizó encuesta a 23 empleados de diferentes áreas de la empresa con el fin de conocer su percepción acerca de la implementación de estrategias o prácticas de innovación por parte de Cotecmar.

El personal seleccionado pertenece a las áreas de diseño, logística, administrativas y personal operativo; de ambos sexos, diferentes niveles de cargos, de formación y edad, cuyos resultados son los que se muestran a continuación.

1. Genero

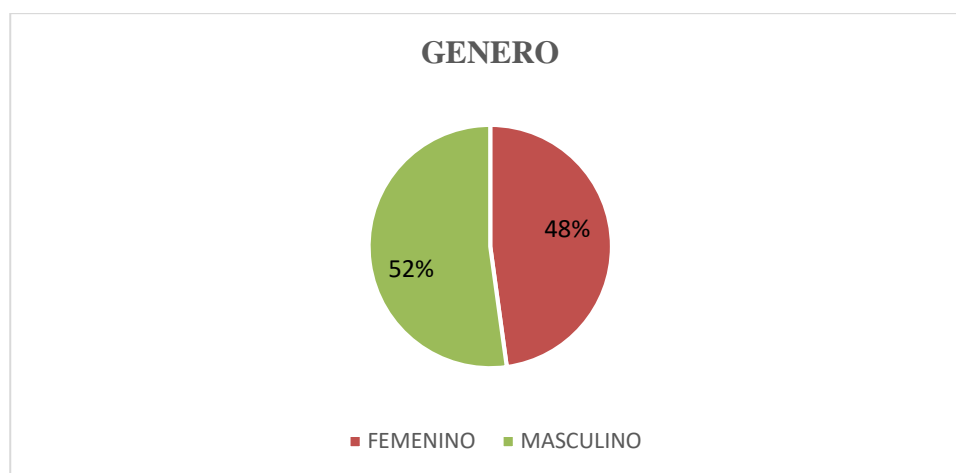


Figura 8. Genero

Como se puede observar en la gráfica el 52% de los encuestados son del sexo masculino frente a un 48% del sexo Femenino

2 Tiempo laborando en la empresa

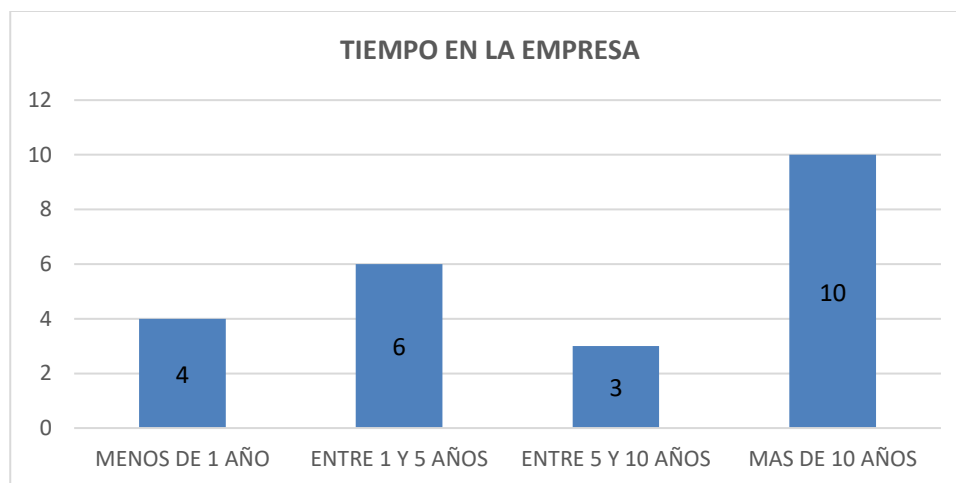


Figura 9. Tiempo laborando en la empresa

Se muestra que aproximadamente casi el 50% de los encuestados tiene más de 10 años laborando en la empresa, razón que los convierte casi en comité de expertos frente al tema de la implementación de la innovación en Cotecmar.

3 ¿Considera que Cotecmar es una empresa innovadora?

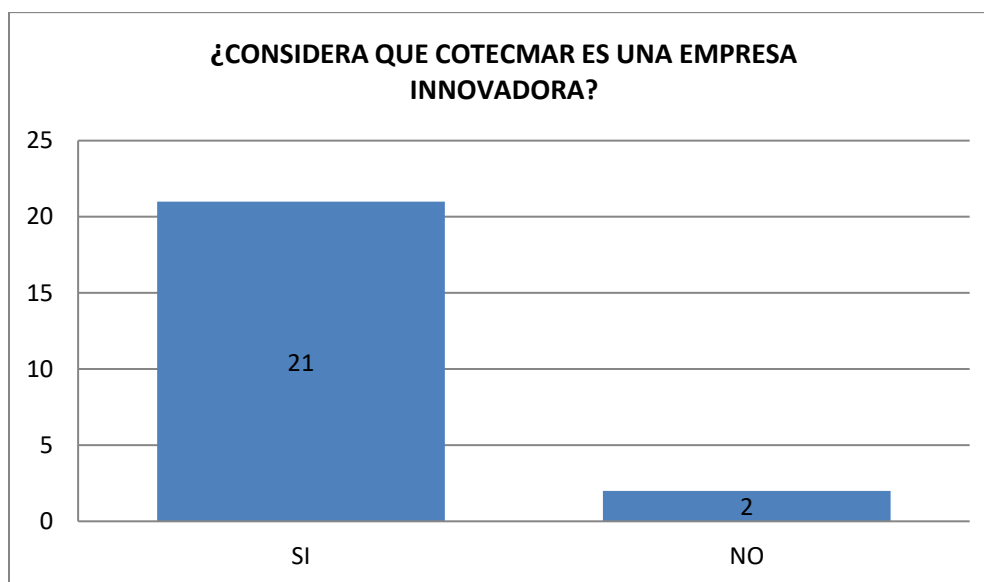


Figura 10. ¿Considera que Cotecmar es una empresa innovadora?

El 91% de las personas encuestadas consideran que la empresa dentro de sus procesos utiliza herramienta o prácticas de innovación. Quizás la opinión se fundamenta en el tiempo que llevan laborando en la empresa.

4 ¿Cree que Cotecmar está mejor posicionado en el mercado respecto a su competencia?

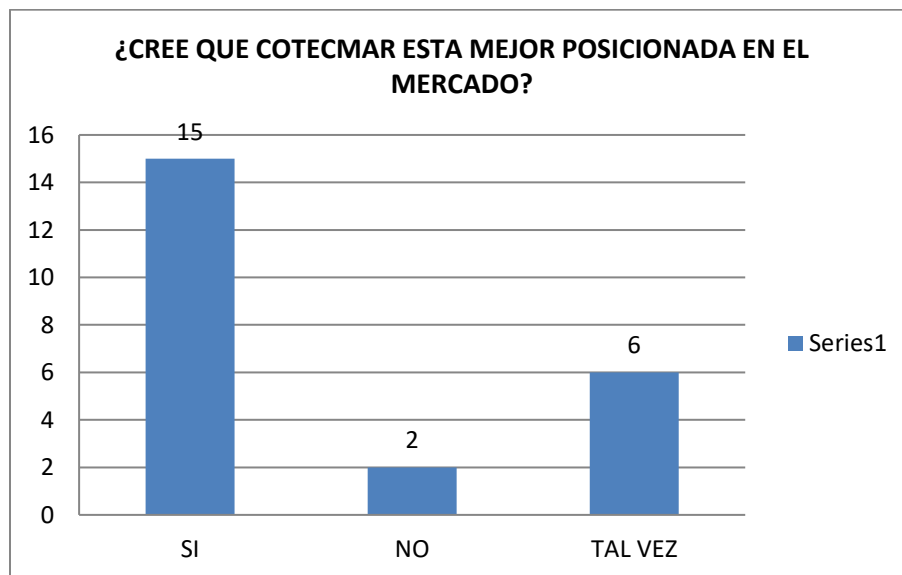


Figura 11. Posición de Cotecmar en el mercado

Más del 50% asegura que la empresa está mejor posicionada en el mercado respecto a su competencia. En este punto jugó un papel fundamental el personal operativo encuestado, ya que muchos dada la dinámica en el mercado han tenido la oportunidad de laborar en empresas que tienen el mismo objeto social de Cotecmar y son competencia directa de esta.

- 5 ¿Para Ud. el factor diferenciador de los buques y artefactos navales que construye y repara Cotecmar, es la implementación de estrategias innovadoras?

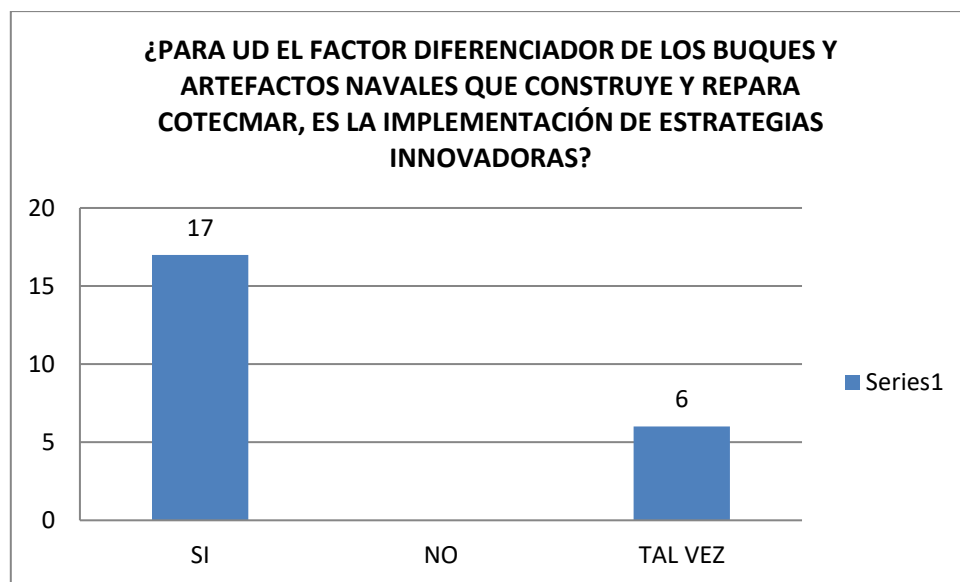


Figura 12. Factor diferenciador de los productos

En este aspecto, la gran mayoría coincide que lo que diferencia a Cotecmar de su competencia, es la innovación aplicada a procesos y productos, que dan garantías de calidad en los buques o artefactos navales construidos o reparados. Quienes contestaron tal vez, quizás tendrán alguna razón diferente frente al tema planteado.

CONCLUSIONES

Cotecmar es una empresa con 18 años de edad en el mercado que incursiona, en este periodo corto de tiempo pasó de ser astillero a una Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial. Esto lo ha logrado gracias a la implementación de prácticas o herramientas de innovación en sus procesos y en sus productos, desde los procesos administrativos hasta los operativos, en los productos que fabrica hasta los que repara.

Dentro de su estructura organizacional cuenta con una Gerencia de Ciencia y Tecnología, dedicada exclusivamente a la investigación y que constantemente está en la búsqueda de prácticas innovadoras que sean aplicables en la Corporación.

Por ello se puede concluir que estas prácticas o herramientas innovadoras aplicadas han traído consigo una gran cantidad de beneficios a Cotecmar, pero quizás el más importante es que gracias a esto se ha consolidado en el mercado de la industria naval, marítima y fluvial, siendo la única empresa que aplica innovación y tecnología dentro del diseño y construcción de sus buques y en la reparación de los barcos. Ejemplo de esto es la reciente construcción de un Buque de Apoyo Logístico y Cabotaje para la Armada de Honduras, una plataforma multifuncional que puede adaptarse para el cumplimiento de diferentes tareas, como el apoyo logístico, la ayuda humanitaria y el transporte de carga comercial.

Su diseño versátil llega a zonas poco profundas y de difícil acceso en el país o de los 03 buques tipo Offshore Patrol Vessel para la Armada Colombiana, embarcaciones de patrulla moderna, adaptada funcionalmente y construida con un rendimiento sobresaliente en condiciones de navegación marítima para misiones en todo el mundo, operaciones con helicópteros y barcos rápidos.

Cotecmar ha tenido una evolución tecnológica importante a través de los años bajo su modelo de gestión del conocimiento para la innovación, donde ha pasado de ser receptor de tecnología a convertirse en desarrollador y emisor de la misma. Anteriormente por ejemplo la construcción de los buques obedecía al pago de licencias por los diseños de otros astilleros, con el paso de los años el recurso humano se ha fortalecido permitiendo desarrollar propios diseños e incluso licenciarlos a otros países, además convertirse de codesarrollador junto con empresas extranjeras de productos y servicios en torno al desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial.

RECOMENDACIONES

Para lograr en el año 2030 consolidarse como líder innovador en Latinoamérica, los investigadores recomiendan mantener y fortalecer las estrategias y prácticas de innovación que actualmente se incluyen en sus procesos y productos. De igual forma verificar que otro tipo de innovación pueden adoptar para complementar con la aplicada desde el vamos, como por ejemplo tipo de innovación del marketing.

Así mismo buscar las estrategias necesarias para que las novedades o avances del tema de innovación en la empresa, se transmita de forma asertiva a todos los empleados; a parte del curso que dictan, se pueden idear otros métodos para hacer llegar la información.

Del resto se considera que Cotecmar es una empresa que impulsa mucho la innovación y los beneficios que han conseguido ha ocasionado que la Corporación haya logrado evolucionar de manera satisfactoria por tanto se exhorta a que continúen así y a la mejora continua constante.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Gálvez, E. García, D. (2010). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. Estudios Gerenciales, Volumen 28 (122), 11-27.
- Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, (1) 45-60.
- Mejía, C. (2006). La innovación en la administración...un relación de elementos olvidados. Revista Innovar, Volumen 17 (29).
- Tuñón, A. (2014). Innovar, reto del administrador de empresas en las organizaciones. (Monografía de curso de actualización). Universidad de Cartagena, Bolívar, Colombia.

ANEXOS

ANEXO A – FORMATO DE ENTREVISTA

LA INNOVACION COMO HERRAMIENTA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA- CASO COTECMAR

ENTREVISTA A PERSONAL DE CIENCIA E INNOVACIÓN

Fecha: 30/10/2018

Entrevistador (es): Yhorlene Guzmán Álvarez- María Del Mar Bermúdez

Entrevistado: _____

Empresa: Cotecmar

Objetivo: Conocer la percepción y aplicación de la innovación en la empresa, a partir de su labor en la organización.

Preguntas:

1. ¿Qué tipo de innovación se implementa en Cotecmar?
2. ¿Desde qué año?
3. ¿Cómo es el proceso de innovación en la empresa?
4. ¿Cuáles son las estrategias innovadoras, que desde el departamento de innovación se gestionan para aplicación en Cotecmar?
5. ¿Cuál ha sido la evolución del astillero desde el uso de la innovación?
6. ¿Cómo ha sido la evolución de los productos y servicios de la empresa, gracias a la innovación?

7. ¿La empresa como engrana las TIC'S con la innovación?
8. ¿Qué la diferencia de la competencia?
9. ¿Cotecmar se mantiene en el mercado por las estrategias y prácticas innovadoras que implementa?
10. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje en la innovación, su aplicación y como lo transmiten a las demás áreas de la empresa para su adopción?

ANEXO B – FORMATO DE ENCUESTA

LA INNOVACION COMO HERRAMIENTA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA- CASO COTECMAR

ENCUESTA DE PERCEPCION SOBRE EL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN

Instrucciones: Por favor conteste de acuerdo a su criterio.

1. Su género

Masculino ☐ Femenino ☐

2. Tiempo laborando en la empresa

Menos de 1 año ☐ Entre 1 y 5 años ☐ Entre 5 y 10 años ☐ Más de 10 años ☐

3. ¿Considera que Cotecmar es una empresa innovadora?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Cree que Cotecmar está mejor posicionado en el mercado respecto a su ☐ competencia?

SI ☐ NO ☐ TAL VEZ ☐

5. ¿Para Ud. el factor diferenciador de los buques y artefactos navales que construye y repara Cotecmar, es la implementación de estrategias innovadores?

SI ☐ NO ☐ TAL VEZ ☐

ANEXO C- EVIDENCIA VISITA



Figura 13. Visita a Cotecmar



Figura 14. Visita a Cotecmar